René Paquet | Jacques Lalanne

# LEADER
# mode d'emploi

## 10 compétences essentielles pour communiquer, collaborer et innover

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

# Table des matières

PRÉFACE
**Être leader, être compétent** . . . . . 7
Lire pour progresser . . . . . 9

PREMIÈRE COMPÉTENCE
**Me positionner** . . . . . 11
1.1 Passer de collègue à superviseur . . . . . 12
1.2 Établir une bonne relation avec mon patron . . . . . 16
1.3 Établir une bonne relation avec mes collaborateurs . . . 21
1.4 Participer à l'équipe de gestion . . . . . 26
1.5 Connaître et utiliser les influences . . . . . 30
1.6 Établir ma crédibilité . . . . . 35

DEUXIÈME COMPÉTENCE
**Organiser** . . . . . 39
2.1 Gérer mon temps . . . . . 40
2.2 Planifier mon travail . . . . . 45
2.3 Classifier . . . . . 50

TROISIÈME COMPÉTENCE
**Coordonner** . . . . . 55
3.1 Structurer les projets de mon équipe . . . . . 56
3.2 Former et développer les compétences . . . . . 62
3.3 Déléguer . . . . . 66

QUATRIÈME COMPÉTENCE
**Communiquer** ..... 73
4.1 Communiquer dans les deux sens ..... 74
4.2 Recevoir une critique ..... 81
4.3 Communiquer avec mes collaborateurs ..... 86
4.4 Communiquer avec mon patron ..... 90
4.5 Communiquer avec les clients ..... 94
4.6 Préparer une discussion importante avec un collaborateur, un collègue, un patron ou un client .. 99

CINQUIÈME COMPÉTENCE
**Animer** ..... 103
5.1 Préparer et animer des réunions d'équipe ..... 104
5.2 Faciliter les discussions avec mon équipe ..... 110
5.3 Prendre des décisions avec mon équipe ..... 115

SIXIÈME COMPÉTENCE
**Respecter et faire respecter** ..... 121
6.1 Construire des valeurs avec mon équipe ..... 122
6.2 Cultiver le respect dans mon équipe ..... 126
6.3 Harmoniser les différences ..... 131
6.4 Corriger les propos blessants ou les attitudes discriminatoires ..... 136
6.5 Intervenir dans les cas d'allégation de harcèlement ... 140
6.6 Rétablir un climat de travail positif après une plainte pour harcèlement ..... 146

SEPTIÈME COMPÉTENCE
**Évaluer** ..... 151
7.1 Évaluer le rendement et le comportement ..... 152
7.2 Reconnaître les réussites ..... 158
7.3 Adresser des critiques constructives ..... 162
7.4 Corriger un collaborateur qui a un rendement insuffisant ou un comportement inacceptable ..... 166
7.5 Prendre des mesures disciplinaires constructives ..... 172
7.6 Gérer l'absentéisme et le présentéisme ..... 178

HUITIÈME COMPÉTENCE
**Gérer les problèmes et les conflits** ..... 183
8.1 Analyser les problèmes et les conflits ..... 184
8.2 Négocier ..... 187
8.3 Aider mes collaborateurs à résoudre les problèmes liés à leurs tâches ..... 193
8.4 Aider mes collaborateurs à résoudre leurs conflits ..... 198
8.5 Résoudre les conflits dans mon équipe ..... 203
8.6 Résoudre les problèmes soumis par mes collaborateurs ou par des clients ..... 207
8.7 Gérer le retour au travail après une grève ..... 211

NEUVIÈME COMPÉTENCE
**Gérer mes émotions** ..... 215
9.1 Comprendre mes émotions ..... 216
9.2 Réguler mes émotions ..... 219
9.3 Exprimer mes émotions ..... 223
9.4 Utiliser mes émotions ..... 227
9.5 Tenir compte des émotions des autres ..... 231

DIXIÈME COMPÉTENCE
**Mobiliser** ..... 235
10.1 Motiver ..... 236
10.2 Reconnaître ..... 242
10.3 Innover ..... 246
10.4 Piloter le changement ..... 251

AU-DELÀ DE LA COMPÉTENCE
**Persister** ..... 257
Mener mon équipe à la réussite ..... 258
Servir ..... 262

**Lectures recommandées** ..... 267

# Lire pour progresser

Je peux lire ce livre au complet, afin d'avoir une vision globale des compétences d'un leader, mais je peux aussi ne consulter que la section pertinente à une intervention précise.

Par exemple, quand il me faut distribuer des tâches et répartir des responsabilités, je dois lire la section Déléguer.

Chaque action à entreprendre est précédée d'une case, pour y inscrire :

- ☑ un crochet si je maîtrise très bien cette intervention ;
- ◪ un point si je maîtrise assez bien cette intervention : je recherche alors un coach pour mieux me guider dans cette intervention ;
- ❑ je laisse la case vide si je ne maîtrise pas cette intervention : je participe alors à une formation pour développer ces compétences.

Bonne lecture active !

PREMIÈRE COMPÉTENCE

# Me positionner

Me positionner veut dire me situer dans l'organisation, adopter une attitude à l'égard de mes collaborateurs, mes collègues et mon patron, indiquer le rôle que j'entends jouer auprès d'eux.

En reconnaissant ma compétence, mon organisation me confie le mandat d'encadrer mon équipe et d'en assurer la productivité. En décidant de passer du rôle de collaborateur à celui de leader, je fais des choix déterminants.

Mon premier positionnement consiste à choisir de remplir cette fonction et d'assumer cette responsabilité. Je ne suis plus le collègue, mais le leader de mes collaborateurs. Je change certains comportements et je m'adapte aux membres de mon équipe, tout comme je leur demande de collaborer avec moi. Je développe progressivement mon style personnel, qui peut être très différent de celui de mon prédécesseur.

Pour réussir dans ce poste, j'acquiers des compétences nouvelles, je participe à des formations, j'expérimente.

Pour me positionner, j'établis des relations solides avec mon patron et avec mes collaborateurs, je participe à l'équipe de gestion, je connais et j'utilise les influences et j'établis ma crédibilité.

## 1.1 Passer de collègue à superviseur

### HISTOIRE DE LEADER

***Demander de l'aide en entrant en fonction***

Lorsque Donna Shalala est nommée présidente du Hunter College, elle sait que plusieurs ont appuyé la candidature d'un membre du personnel au même poste. Elle communique immédiatement avec lui, lui dit qu'elle a besoin de son aide et demande également conseil à tous les responsables des différents services.

Cette stratégie lui permet de mieux connaître les problèmes et de gagner l'appui de ses collaborateurs.

## C'est ma responsabilité de leader de passer de collègue à superviseur

Je viens d'être nommé à un poste de superviseur après avoir travaillé comme collègue de tous ceux que j'aurai maintenant à superviser. J'ai une augmentation de salaire et je suis prêt à démontrer à mon directeur que je suis la personne idéale pour accomplir ce travail. Comment faire la transition de collègue à superviseur ?

J'ai sans doute obtenu cette promotion en raison de ma compétence et de mes habitudes de travail. Mais, dans mes nouvelles fonctions, je devrai faire preuve de compétences et d'attitudes différentes.

En tant que collaborateur, j'avais à me motiver moi-même pour réaliser un travail de qualité. En tant que leader, j'ai à aider mes collaborateurs à se motiver et à travailler de leur mieux. J'ai aussi à les écouter pour faire jaillir leurs idées, à les encourager à mener à terme leurs projets et même à les exhorter à fournir de nouveaux efforts.

Mes attitudes, mes comportements, mes décisions et mes actions exerceront une influence déterminante sur ma direction future. Pour obtenir la collaboration de tous, j'ai à tenir un discours qui souligne bien le privilège que j'ai de travailler avec eux et pour notre organisation ; ma reconnaissance de l'expérience qui m'entoure ; mon plaisir à apprendre des autres ; mon intention de prendre le temps de bien comprendre le fonctionnement de l'équipe et l'historique de l'organisation.

J'ai à planifier tous ces enjeux et toutes ces stratégies pour effectuer ce passage significatif et délicat de collègue à superviseur.

## Passer de collègue à superviseur

### Huit erreurs à éviter

1. Croire que le titre de superviseur fait de moi un leader.
2. Continuer de voir mes collaborateurs comme mes collègues.
3. Continuer de faire du travail opérationnel.
4. Faire de la microgestion ; tenter de tout contrôler.
5. Vouloir tout changer tout de suite.
6. Me centrer sur des résultats à court terme.
7. Exiger que mes collaborateurs accomplissent leurs tâches sans poser de questions.
8. Former une clique, privilégier certaines personnes, avoir des partis pris.

### Sept conseils à appliquer

**1. Observer, écouter**

- ❏ Prendre le temps d'établir une relation avec chacun de mes collaborateurs.
- ❏ Mieux les connaître pour mieux les orienter, les former, les motiver.
- ❏ Examiner les méthodes de travail avec un esprit ouvert.

**2. Me voir comme un superviseur en devenir**

- ❏ Considérer mon titre comme une responsabilité et non comme un trophée.
- ❏ M'appliquer à mériter ce poste d'influence.
- ❏ Prendre le temps d'apprendre mon nouveau métier.
- ❏ Développer sans cesse mes compétences.

**3. Développer le potentiel de mes collaborateurs**

- ❏ Transposer mes intentions en actions.
- ❏ Trouver comment utiliser au mieux le potentiel de mes collaborateurs.

4. **Développer de nouvelles habiletés de « super vision »**
   - ❑ Adopter mon nouveau rôle : m'appliquer à présenter une vision, motiver mes collaborateurs à la réaliser.
   - ❑ Passer aux activités à haut rendement : former une équipe, planifier, analyser, résoudre des problèmes, etc.
   - ❑ Devenir imputable des résultats de mon équipe.
   - ❑ Gagner le respect de mes collaborateurs et de mon patron.

5. **Changer mon type de relations avec mes anciens collègues**
   - ❑ Prévoir que je devrai gérer le rendement au travail, encadrer les comportements et, parfois, prendre des mesures disciplinaires.
   - ❑ Imaginer que j'aurai inévitablement à réprimander une personne avec qui j'ai joué au tennis par le passé.
   - ❑ Traiter tous mes collaborateurs avec équité.
   - ❑ Maintenir mes relations d'amitié et rappeler à mes amis que mes responsabilités ont changé.

6. **Apprendre à pêcher à mes collaborateurs**
   - ❑ Laisser les opérations à mes collaborateurs.
   - ❑ Transmettre mes connaissances et mon expérience à mes collaborateurs.
   - ❑ Augmenter l'efficacité et l'expertise de mon équipe.
   - ❑ Transformer une situation problématique en occasion de former mes collaborateurs.

7. **Garder une vision à long terme**
   - ❑ Éliminer les obstacles qui empêchent mes collaborateurs de faire leur travail.
   - ❑ Anticiper les écueils et planifier en conséquence.

## 1.2 Établir une bonne relation avec mon patron

### HISTOIRE DE LEADER

***Faire de son patron un allié***

Un homme d'affaires dans la vingtaine pose la question suivante à Jack Welch, PDG de la Générale électrique, au lancement de son livre *Ma vie de patron* : « Lorsque vous aviez mon âge, comment vous y êtes-vous pris pour vous élever au-dessus de vos collègues de travail ? » Welch répond :

> « Quand votre patron vous pose une question, vous confie un projet élémentaire ou vous demande de lui fournir des données, vous devez savoir qu'en général il connaît déjà la réponse à tout cela. Vous devez comprendre que la question qui vous est posée ne constitue qu'un début. Cette question devrait devenir le tremplin de nombreuses autres idées et pensées. En termes pratiques, vous devez retourner chez votre patron non seulement avec une réponse à sa question, mais aussi pour lui soumettre au moins trois autres idées, options et perspectives qu'il n'aura probablement pas encore lui-même envisagées.
>
> « L'objectif consiste donc à accroître la valeur de l'idée et de la pensée exprimées en allant au-delà des attentes qui accompagnent la question qui vous est posée. Il en est ainsi pour les tâches, les initiatives à prendre et tout ce pour quoi vous pourriez devoir rendre compte à la haute direction.
>
> « Si vous saisissez ce principe, on vous posera toujours des questions plus importantes auxquelles répondre. Et le jour viendra où ce sera à votre tour de poser des questions aux autres ! »

## C'est ma responsabilité de leader d'établir une bonne relation avec mon patron

Tisser des liens de confiance avec mon patron, de qui je détiens mon autorité, reste déterminant pour jouer mon rôle de leader.

Une solide relation de confiance est essentielle pour maîtriser mon nouveau rôle, orienter ma carrière et réussir dans mes nouvelles fonctions. Il m'incombe d'instaurer dès le début une relation de collaboration reconnaissant nos responsabilités et nos rôles respectifs.

Je prends la décision ferme de contribuer activement à la construction et à l'amélioration continuelle de ma relation avec lui ou elle.

Parvenue à maturité, cette relation sera fondée sur la réciprocité : je favorise l'efficacité et la carrière de mon patron et, en retour, mon patron s'efforce de favoriser ma réussite et ma progression.

La réussite de mon équipe dépend de cette relation de confiance. Je démontre que je peux m'acquitter correctement de mes tâches, établir des relations de travail efficaces, mener mes projets à terme.

Je saurai que j'aurai établi une bonne relation avec mon patron quand il pourra dire : « Nous avons une communication efficace, une collaboration productive, des échanges fructueux concernant l'information et les ressources dont nous avons besoin. Nous avons établi une relation mutuellement satisfaisante et valorisante. »

# Établir une bonne relation avec mon patron

## Huit erreurs à éviter

1. Adopter une attitude défensive.
2. Me concentrer sur les facettes difficiles de mon patron.
3. Critiquer mon patron, souligner ses faiblesses, surtout en public.
4. Chercher à le piéger.
5. Me désolidariser de ses décisions.
6. Vouloir à tout prix me faire aimer de lui.
7. Menacer son estime de soi ou son emploi.
8. Soulever des revendications.

## Onze conseils à appliquer

**1. M'aligner sur mon patron**

- ❏ Passer d'un niveau d'autorité à un autre.
- ❏ Établir une bonne entente avec mon patron.
- ❏ Avoir régulièrement des échanges avec lui.
- ❏ Connaître ses attentes, sa vision et ses valeurs.
- ❏ Partager ma vision du travail, mes valeurs.

**2. Rester calme dans les situations de stress**

- ❏ Gérer le stress à mon niveau.
- ❏ En cas de stress prononcé, discuter avec un collègue ou avec mon patron et non avec mes collaborateurs.

**3. Aller au front avec mon patron**

- ❏ Défendre les justes causes de mon patron.
- ❏ Lui exprimer tout désaccord en privé.
- ❏ Être solidaire ensuite pour transmettre ses décisions.

**4. Me remettre en question et apprendre**

- ❏ Admettre ouvertement que je n'ai pas toutes les réponses ou toutes les solutions.

- ❑ Demander à mon patron de me guider dans des situations difficiles.
- ❑ Profiter de toutes les occasions pour apprendre à mieux me connaître et me maîtriser.

**5. Être proactif**

- ❑ Proposer une piste de solution quand je présente un problème à mon patron.
- ❑ Résoudre les problèmes promptement et efficacement avec mes collaborateurs.
- ❑ Assumer la responsabilité de mes décisions et de mes actions.
- ❑ Fonder mes réponses et mes décisions sur mes valeurs.

**6. Faire des compromis**

- ❑ Discuter avec mon patron des différences de points de vue, des priorités à établir, des projets où investir temps et argent.
- ❑ Assouplir mes positions, considérer diverses options et parvenir aux meilleurs compromis.

**7. Comprendre mon patron s'il ne décide pas**

- ❑ Si mon patron hésite à prendre une décision, lui demander qu'il m'explique le problème.

**8. Répondre aux demandes spécifiques de mon patron**

- ❑ Connaître et comprendre les demandes pointues et détaillées de mon patron.
- ❑ Répondre à ses attentes.

**9. Rester réceptif au point de vue de mon patron**

- ❑ Poser des questions ouvertes pour comprendre le point de vue de mon patron.
  *Exemple :* « Comment fonctionnera cette méthode avec les nouveaux collaborateurs non formés ? »
- ❑ Exposer mon point de vue.
- ❑ Arrimer mon point de vue au sien.

**10. Favoriser la réussite de mon patron**

- ❏ Discuter avec mon patron de ce que je peux faire pour qu'il travaille efficacement.
- ❏ Offrir ma collaboration.
  *Exemples :* « De quelle information as-tu besoin ? »,
  « Comment puis-je aider à améliorer la productivité de l'équipe de gestion ? ».
- ❏ Établir et maintenir des liens de collaboration avec mon patron.

**11. Critiquer judicieusement mon patron**

- ❏ M'assurer que mon patron est disposé à recevoir ma critique.
- ❏ Critiquer un élément qui touche mon travail.
- ❏ Offrir une information qu'il trouvera valable, utile, reliée au travail.
- ❏ Rattacher ma critique aux objectifs de l'organisation.
- ❏ Expliquer à mon patron que j'ai un problème et que je me demande comment le régler.

## 1.3 Établir une bonne relation avec mes collaborateurs

### HISTOIRE DE LEADER

***Collaborer avec tous ses collaborateurs***

Patricia Carrigan, première femme directrice d'une usine de GM, résume son succès dans la création d'une nouvelle usine : « Notre défi principal, explique-t-elle, a consisté à travailler ensemble dans la coopération. Nous sommes parvenus à cette réussite remarquable parce que nous avons développé la confiance et le respect mutuels. Notre réussite est fondée sur un partage des pouvoirs, des risques et des responsabilités. Dirigeants, syndicat et employés travaillent main dans la main et se posent constamment la même question : "Qu'est-ce qui est le mieux pour l'usine entière ?" »

## C'est ma responsabilité de leader d'établir une bonne relation avec mes collaborateurs

Je viens d'être nommé à un poste de leader. Je déploie de nouvelles compétences dont dépend la réussite de mon équipe. J'établis notamment une gestion dynamique des ressources humaines.

Cette fonction reste la plus exigeante. C'est aussi celle qui donne les meilleurs résultats. Les 20 % du temps que je consacre à gérer mon personnel donnent 80 % des résultats.

Passer une grande partie de mon temps en contact direct avec mes collaborateurs pour les écouter, les encourager et les mettre dans les meilleures dispositions pour qu'ils accomplissent leur travail est un judicieux investissement de mes énergies.

Pour construire une solide relation avec mes collaborateurs, je leur accorde toute l'assistance nécessaire afin qu'ils exercent au mieux leurs fonctions au sein de l'organisation.

Je m'emploie notamment à planifier, organiser, diriger, animer, évaluer, mobiliser et motiver.

En commençant dans ma nouvelle fonction, mon premier pas consiste à établir une bonne relation avec chacun de mes collaborateurs.

Je démontre ainsi que les personnes restent l'atout principal de toute organisation.

## Établir une bonne relation avec mes collaborateurs

### Six erreurs à éviter

1. Laisser un nouveau collaborateur se débrouiller seul pour s'intégrer dans l'organisation.
2. Exercer un contrôle pointilleux.
3. Prendre les décisions sans consulter.
4. Gérer en fonction des règles et des procédures.
5. Parler plus qu'écouter.
6. Ne pas prévoir les rencontres avec mes collaborateurs et m'en remettre au hasard.

### Six conseils à appliquer

**1. Écouter et connaître mes collaborateurs**

- ❏ Être accessible.
- ❏ Écouter, écouter, écouter pour gagner la confiance de mes collaborateurs.
- ❏ Connaître leurs aspirations pour mieux les inspirer, les motiver et les diriger.
- ❏ Connaître leurs antécédents professionnels, leurs expériences de travail, leurs capacités.
- ❏ Connaître leurs attentes à l'égard de mon rôle et la perception qu'ils ont de leur rôle.
- ❏ Connaître leurs centres d'intérêt autres que professionnels.
- ❏ Savoir comment chacun s'engage dans des projets et comment chacun participe à l'esprit d'équipe.

**2. Rencontrer chaque collaborateur**

- ❏ Rencontrer individuellement chaque collaborateur pour connaître ses antécédents professionnels, ses projets.
- ❏ Écouter davantage les collaborateurs qui semblent plus rebelles ou réservés, pour connaître leurs besoins, leurs attentes à l'égard de mon rôle.

Communiquer efficacement, favoriser la collaboration, stimuler la créativité et résoudre les conflits dans un climat de coopération, voilà les aptitudes qui caractérisent le leader qui dirige avec brio. Que vous soyez à la barre d'une équipe de cinq ou de trente personnes, vous trouverez dans cet ouvrage tous les outils pour entretenir la motivation de vos employés, susciter les bonnes réactions, éviter les faux pas, maximiser votre productivité et ainsi devenir un meneur de premier ordre. Dans cet ouvrage au propos logique, clair et très pratique, vous découvrirez les dix compétences indispensables d'un dirigeant apprécié et apprendrez comment les appliquer pour être efficace en toute situation.

**René Paquet** conseille des milliers de leaders de l'entreprise privée et des institutions publiques. Il a fait carrière en tant que directeur de service, formateur, consultant en développement organisationnel et médiateur. Il détient une maîtrise en psychologie.

**Jacques Lalanne** a formé des milliers de leaders en gestion participative, communication, négociation, prévention et résolution des conflits, coaching et travail d'équipe. Titulaire d'une maîtrise en développement humain, il travaille aujourd'hui comme médiateur.

Conception graphique de la couverture : François Daxhelet • Illustration : © Shutterstock

Groupe Livre Québecor Média

ISBN 978-2-7619-3681-1